

Csoba Judit – Oláh Eszter – Maszlag Fanni: A szociális életpályamoddellel kapcsolatos dilemmák

Absztrakt

A szociális ágazat az elmúlt évtizedek kedvezőtlen változásainak hatására számos vonatkozásban válságba jutott. A működésképtelenség határát jelentő hiány van szakképzett szociális munkásokból, nagy a fluktuáció, bizonytalanok a munkakörülmények, folyamatosan csökkennek az ágazatban felhasználható források. Így a humánerőforrás fejlesztése napjainkra kényszerítő szükségletté vált.

A szociális életpályamodell – más ágazatokat érintő karriermodellhez hasonlóan – hozzájárulhatna a szociális ágazat humánerőforrásának fejlesztéséhez, a szociális intézmények és szolgáltatások hatékony működéséhez. Az életpályamoddellel kapcsolatban azonban a szakmát jelentősen megosztó dilemmák alakultak ki az elmúlt években.

Tanulmányunkban ezeknek a dilemmáknak a feltárására vállalkoztunk és kutatásunkban a fókuszcsoporthoz interjú módszerét alkalmazva arra kerestük a választ, hogy a szociális szakemberek hogyan vélekednek a lassan egy évtizede formálódó életpályamoddellről. Támogatnák-e és ha igen, milyen feltételekkel a karriermodell bevezetését, és milyen eszköztárat emelnének be a modellbe a szektor hatékonyságának és a munkavállalók életminőségének javítása érdekében.

Kutatásunk azt mutatja, hogy a szociális ágazat munkavállalói a korszerű életpályamodell meghatározó elemei közül az egzisztenciális biztonságot garantáló, stabil és kiszámítható illetmény- és ösztönzőrendszert emelték ki, és új – az életpályamoddellekben többnyire nem állandósult – elemként jelent meg a várakozások között a munkafeltételek garantálása. Mindemellett a megkérdezettek többsége fenntartásokkal fogadná az ágazatban a teljesítményértékelési rendszer bevezetését és a teljesítménymenedzsment alkalmazását.

Csupán egy kisebbsége érvelt a karriermenedzsment, a minőségi munkát és szakmai innovációt elismerő értékelési rendszer és a humánerőforrás fejlődését támogató szolgáltatási rendszer mellett.

Kulcsszavak: szociális munka, szociális életpályamodell, teljesítményértékelés, humánerőforrás fejlesztés

Abstract

The social sector has been in crisis in many respects because of adverse changes in recent decades. There is a shortage of qualified social workers, high staff turnover, precarious working conditions and a steady decrease in the resources available to the sector. The development of human resources has therefore become an urgent necessity. The social careers model, like career models in other sectors, could contribute to the development of human resources in the social sector and the efficient functioning of social institutions and services. However, dilemmas about the career model have emerged in recent years, dividing the profession

significantly. In our study, we set out to explore these dilemmas and, using the focus group interview method, we sought to find out what social professionals think about the career model, which has been taking shape for almost a decade. Would they support the introduction of a career model, and if so, under what conditions, and what tools would they include in the model to improve the efficiency of the sector and the quality of life of social workers. Our research shows that employees in the social sector have highlighted a stable and predictable salary and incentive system guaranteeing existential security as a key element of a modern career model. The guarantee of working conditions has emerged as a new, usually unusual and indicative of fundamental shortcomings element in the career models. However, the majority of respondents expressed reservations about the introduction of a performance appraisal system and the use of performance management in the sector. Only a minority of the focus group argued in favour of career management, an appraisal system that recognises quality work and professional innovation, and a service system that supports human resource development.

Key words: social work, social career model, performance assessment, human resources development, career identity, career satisfaction

Bevezető

A rendszerszintű nagy átalakulásokat a legtöbb esetben az teszi indokolttá, hogy a meglévő rendszerek diszfunkcionálissá, vagy elégtelen működésűvé válnak és nem töltik be eredeti funkciójukat. A kisebb „igazítások” ilyenkor kevésnek bizonyulnak, jelentős átalakulásra van szükség. Az új rendszer kialakításakor a javasolt fejlesztési irányok bár nagyon különbözőek lehetnek, de a szereplők között egy kérdésben konszenzus van: a változásnak szükségszerűen és rövid távon be kell következnie. Új modellre van szükség, amely lehetővé teszi a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodást, a rendszer alapfunkcióinak betöltését.

Az ezredfordulót követően a humán, illetve segítő szakmák rendszerének átalakulása, a teljesítményelvárások növekedése, a mennyiségi és minőségi követelményrendszerek fejlesztése, a karrierpálya modellek kidolgozása mind szélesebb körben került a hazai és nemzetközi szakmai viták középpontjába (Jordan 2004; Hegyesi-Talyigás 2000; Pataki 2006; Hunt 2017; Sági 2015; Szondi 2016; Kiss 2019; Ludányi 2021). A kulturális, oktatási és egészségügyi területek mellett a szociális ágazatban is elkezdődött a szakma kereteinek és motivációs rendszerének újragondolása. A szociális ágazat vonzóvá tétele a munkavállalók számára, a szakemberek pályán tartása, szakmai fejlődésének, motivációjának biztosítása napjaink jóléti rendszerének egyik kulcsfontosságú kérdésévé vált. A nagymértékű fluktuáció, a növekvő szakemberhiány, a felsőfokú szociális képzésekre jelentkező fiatalok számának folyamatos csökkenése, a pályán lévő szakemberek kiégése arra hívja fel a figyelmet, hogy az ágazat fejlesztése terén rendszerszintű változásokra van szükség (Asquith és mts. 2005; Bugarszki 2014; Győri 2014; Németh 2014; Kozma 2020; Krémer 2021). Az ágazat számos kiemelten fejlesztendő területe között a humán erőforrás-fejlesztés, a szociális szakma presztízsének növelése, a szakemberek motiválása, a minőségi munka elismerése, a karrierpálya egységes rendszerének kialakítása napjainkra kiemelt aktualitású feladattá vált. Az

évtizedek óta vitatott, de máig konkrét formát nem öltött szociális életpályamodell mindehhez kiváló keretet adhat, s hozzájárulhat a szociális ágazat humánerőforrásának biztosításához, szakmai kvalitásainak fejlődéséhez és hatékony működéséhez.

Tanulmányunkban a szociális életpálya modellel kapcsolatos dilemmákat kívánjuk elemezni elsődlegesen a szociális ágazatban dolgozó szakemberek véleménye alapján. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során megszólaló szakemberek¹ tapasztalataira, meglátásaira alapozva, ezeket kiegészítve néhány hazai és nemzetközi kutatási eredménnyel, arra keressük a választ, hogy milyen érvek és kételyek jelennek meg a szakemberek körében a szociális életpályamodell céljaival, meghatározó pilléreivel, illetve várható hatásával kapcsolatban.

A tanulmány első részében az életpályamodell fogalmát járjuk körül, majd röviden bemutatjuk a modell bevezetésére irányuló eddigi kísérleteket. A tanulmány második részében a fókuszcsoporthoz tartozó interjú kapcsán felmerült dilemmák bemutatására kerül sor. A megkérdezett szakemberek véleményét két pontban összegezzük: kell-e a szociális ágazatban dolgozók számára életpályamodell, ha igen, akkor milyen alapvető célokat szolgáljon és milyen értékelési/fejlesztési szempontokat állítson a középpontba?

1. Az életpályamodell

Az „életpálya” fogalom tartalma elsődlegesen a végzett munka és a szakmai életút kiszámíthatóságára és stabilitására fókuszál. Magában foglalja a munkakörülmények, az objektív minősítés, a díjazás, és az előmenetel tervezhetőségét is. Ugyanakkor a legtöbb esetben nem azonos az ágazatban érvényesülő előmeneteli, vagy bérpolitikai reformokkal. Mindezen túl számos további elem – a feladatellátás feltételei, az elszámoltatás és elismerés módja, a jogviszony megszűnésének módja stb. – is megjelenik egy jól kidolgozott életpályamodellben (Kis 2019; Hazafi 2019; Polónyi 2019; Ludányi 2021).

Az életpályamodellek a legtöbb esetben mind a munkavállaló, mind a foglalkoztató igényét megjelenítik. A munkavállaló számára kiszámíthatóságot, biztonságot és stabilitást ígérnek, s előre láthatóvá teszik számukra a követelmények teljesítését követő előremenetelt, illetve azt is, hogy a teljesítmény elmaradásakor milyen következményekkel kell számolniuk. A munkaadó számára az életpályamodell a professzionalizálódás erősödését, a feladatellátás standardizálását és az elszámoltathatóságot garantálja, miközben javul a működés hatékonysága és a humánerőforrás stabilitása is nő, ami a napjainkban tapasztalható növekvő munkaerőhiány miatt egyre fontosabbá váló működési tényező.

Az életpálya tervezése, megvalósítása ennek megfelelően mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről tudatos stratégiát igényel és az ad hoc megoldások, kiszámíthatatlan és gyors változások rendkívül kedvezőtlen hatással vannak a folyamatokra (Kiss 2019).

Az „életpálya” fogalom komplexitása ellenére napjainkban a jogalkotó egy-egy új életpályamodell bevezetésekor igen gyakran csak egy új díjazási rendszert vezet be (Ludányi 2021). Többnyire ezt tapasztaljuk a 2011-ben indult, a közigazgatást, a rendvédelmet és a honvédséget érintő közszolgálati életpályamodellek tervezése és bevezetésekor is.

¹ Ezúton szeretnénk köszönetet mondani a fókuszcsoporthoz tartozó és egyéni interjúkon résztvevő szociális szakembereknek, a Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszék munkáját segítő terepítőknak és a kutatás szervezésében és megvalósításában meghatározó szerepet vállaló kollégáinknak, Diebel Andreának és Tóth Dalmának a kutatáshoz nyújtott támogatásukért.

Az életpályamodellek kialakítására, számos közszolgálati területen, az ezredfordulót követően került sor. A közigazgatás, a rendvédelem és honvédség területén dolgozók szakmai karrierjének kiszámíthatóságát garantáló közszolgáltatási életpályamodell kialakítására a 2011-ben kezdődő és 2012-ben továbbfejlesztett Magyar Zoltán Közigazgatásfejlesztési Program (Magyary Program 11.0 és 12.0) adta a kereteket. A program a magyar közszolgálati rendszer stratégiájának megújítását tűzte ki célul. Részletes terveket fogalmazott meg a személyzeti igazgatás és fejlesztés terén, s felvázolta egy kiszámítható és vonzó életpálya megteremtésének feltételrendszerét. Az évtized során folyamatosan születő jogszabályi keretek² elsőként a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek (pl. rendőrség) hivatásos állományának garantálták az életpályamodell megvalósítását. A legfőbb cél a rendvédelmi területek humán erőforrásának hosszú távú garantálása volt a stabil és átlátható előmeneteli rendszer rögzítésével.

A közszolgálati rendszer köztisztviselői karát érintő életpályamodell kidolgozásával párhuzamosan az évtized elején elkezdődött a közalkalmazotti kar karrierfejlesztésének tervezése is. Elsőként a pedagógusok életpályamodelljének kidolgozására került sor. A 2011. évi CXCV. (a nemzeti köznevelésről szóló) törvény új pedagógus-előmeneteli rendszert határozott meg, amely 2013. IX. 1-jével lépett hatályba.³

A humán szolgáltatások két további területén, az egészségügyi és szociális szolgáltatások terén is megnyílt a lehetőség az életpályamodell tervezésére, de ez a folyamat máig nem vezetett eredményre. A 2019–2021 közötti pandémia helyzet miatt az egészségügyi területen dolgozók körében jelentős bérfejlesztésre került sor, a bérfejlesztésnél komplexebb életpályamodell kialakítása azonban elmaradt. Kiemelkedő célkitűzésként azonban, a Humánfejlesztési Operatív Program 2021–2027 közötti időszakára, az egészségügyi humán erőforrás megerősítése és a területen dolgozók életpályamodelljének kialakítása újra megjelent.⁴

A szociális dolgozók érdekvédelmi szervezetei 2008 óta demonstrálnak és követelnek béremelést. Az életpályáról szóló egyeztetések 2013 óta zajlanak a szakmai érdekképviseletek és a minisztérium között. 2013 decemberében a szociális és családügyért felelős miniszter, Balogh Zoltán is bejelentette, hogy elindul a szociális életpályamodell kidolgozása, amely körülbelül 91 ezer alap- és szakellátásban dolgozó munkavállalót érint. Ennek első lépéseként 2014-ben ágazati bérpótlékot vezettek be, amely 5–11 százalékos, vagyis 6–17 ezer forintot emelést biztosított az ágazatban dolgozóknak, majd 2015 júliusában kiegészítő bérpótlékot fizettek.⁵

Mivel a sikeres életpályamodell feltétele, hogy a tervezés és a megvalósítás során figyelembe vegye az érintett csoportok elvárásait és befektetési hajlandóságát (Halász és mts. 2011), a

² 1846/2014. (XII. 30.) Korm. határozat az új közszolgálati életpálya bevezetéséről. Az Országgyűlés 2015. április 14-én fogadta el a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvényt. Az új szolgálati törvény 2015. július 1-én lépett hatályba.

³ A pedagógus életpályamodell sajátos elemeként a Magyarországi Evangélikus Egyház vezetésének kezdeményezésére a 2018/2019-es tanévben a főállású hitoktatói életpályamodell is bevezetésre került. A részleteket az egyházi szolgálat külön területeiről szóló 2005. évi V. törvény, illetve az evangélikus hitoktatás tartalmi, munkaügyi, jogi, valamint pénzügyi kereteiről szóló 3/2018. (VI. 28.) országos szabályrendelet tartalmazza.

⁴ További részletek ezzel kapcsolatban a <https://hirlevel.egov.hu/2020/11/01/humanfejlesztési-operativ-program-hop-2021-2027-tarsadalmi-velemenyezés> c. oldalon található.

⁵ Lásd mindezzel kapcsolatban Nyitrai Imre szociálpolitikáért felelős helyettes államtitkár levelét: <https://fesz.eu/public/download/download.php?type=document&w=website&i=1476909801>

kormány életpálya munkacsoportokat hozott létre, melynek elnöke Soltész Miklós, az Emberi Erőforrások Minisztériuma szociális és családügyért felelős államtitkára lett. A szociális életpályamunkacsoport, amelyben civil és érdekvédelmi szervezetek is helyet kaptak, 2014. január 17-én kezdte meg működését.⁶ Annak ellenére, hogy az életpálya-munkacsoportok 2014–15-ben letették javaslatukat a kormány asztalára, az életpályamodell bevezetése helyett maradt az esetlegesen megállapított bérkiegészítés. „2014-ben 12 milliárd, 2015-ben 8 milliárd, 2016-ban 8 milliárd, és már döntés van arról, hogy 2017-ben további 9 milliárd forintos bértömeg-finanszírozás, támogatás fog a rendszerbe érkezni” – mondta a Parlamenti hozzászólásában 2016. november 22-én a felelős államtitkár (Czibere 2016).

Az érdekegyeztetés előremozdítása érdekében 2015 decemberében a szociális ágazat reprezentatív szakszervezeteinek – a Pedagógusok Szakszervezete, a Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete, valamint a Bölcsődei Dolgozók Demokratikus Szakszervezete – részvételével megalakult a Szociális Ágazati Érdekegyeztető Fórum. A szervezett érdekképviselő nyomására úgy tűnt, hogy annak ellenére, hogy a kormány az életpályamodell bevezetését több alkalommal is elcsúsztatta, az életpályáról szóló egyeztetések, amelyek 2013 óta zajlanak a szakmai érdekképviselők és a minisztérium között lassan révbe érnek. Az ágazati minisztérium 2016 nyarán szándékozott javaslatait a kormány elé terjeszteni. A javaslatok elfogadása esetén az életpályamodell 2017 közepén el is indulhatott volna.⁷

A megállapodás azonban ezúttal is elmaradt. A kormány 2015-ben is az ágazati és kiegészítő bérpótlékok (380/2015. Kormányrendelet) mellett kötelezte el magát, ami nem épült be a dolgozók alapfizetésébe.

A szociális életpályamodell bevezetése máig nem történt meg. Az egységes szociális életpályarendszer kialakítása helyett egy erősen vitatott, s a mindenkori költségvetésben újra tárgyalt pótlékrendszer alkalmazására került sor, mert a bérminimum emelések évről évre megzavarják a pótléktáblát. Minden évben utólagosan, visszamenőleg korrigál a kormányzat. „A pótlékrendszerrel a bérrendszer progresszivitása csökken, a szolgálati idővel megjelenő illetmény-növekmény elmarad a Kjt. bértábla szerint várhatótól. Gyakorlatilag az éves bérminimum emelés jelenti az ágazat egyetlen forrását a béremelkedésre.” (Meleg 2020:18)

Bár a szociális életpálya-munkacsoportok az ágazatért felelős államtitkár nyilatkozata szerint már 2014-15-ben benyújtották a kormánynak javaslatukat (Czibere 2016), a modell részleteinek kidolgozása a szakmai háttérintézményekben tovább folytatódik. Az EFOP-3.8.2-16-2016-00001 – VEKOP-7.5.1-16-2016-00001 azonosító számú, „Szociális humán erőforrás fejlesztése” című 2016.10.01. és 2022.06.30 között megvalósuló kiemelt projekt egyik fő feladata a szakemberek megbecsülését, a bérrendezést támogató életpálya modell programok koncepciójának kidolgozása volt. A projekt a Slachta Margit Nemzeti Szociálpolitikai Intézet szervezésében valósult meg.⁸ 2022-ben az elkészült dokumentumok alapján tovább folytatódik

⁶ Fülöp Attila család – és gyermekvédelemért felelős helyettes államtitkár nyilatkozata:

<https://www.youtube.com/watch?v=-LS8XJdoi8>

⁷ Szociális életpályamodell. Infojegyzet 2016/30. 2018. június 7.

https://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet_2016_30_szocialis_eletpalyamodell.pdf/35de9b02-74aa-42d6-be35-c033de0628e0

⁸ A kiemelt projekt céljaival kapcsolatban további részleteket a következő linken olvashatunk:

<https://nszi.hu/projektek/europai-unios-projektek/efop-382-16-2016-00001-es-vekop-751-16-2016-00001>

az életpályamodell tervezése. A bevezetés idejével kapcsolatban azonban egyelőre nincsenek új bejelentések.

Az életpályamodell bevezetésével kapcsolatos, közel 10 éves szakmai és politikai egyeztetés eredménytelensége feltehetően azzal is összefügg, hogy az állam szociális védelemmel kapcsolatos feladat és felelősségvállalása az utóbbi években jelentősen átalakult. A jóléti állam, mint fenntartó által finanszírozott intézmények helyett 2010 után fokozatosan előtérbe kerültek az egyházi fenntartású intézmények és szolgáltatások. A 2010. évi 11 %-ról 2022-re 50 %-ra emelkedett az egyházi fenntartású szociális intézmények aránya (Semjén 2022) A szociális terület így fokozatosan kikerül a jóléti állam – mint szolgáltató – által működtetett közfeladatok köréből. Súlya, jelentősége, közvetlen – akár életpályamodellben foglalt garanciákkal történő – támogatása ezzel arányosan csökken.

2. A szociális életpályamoddal kapcsolatos vélemények a szociális szakemberek körében

A 10 éve zajló tervezés során a szociális szakemberek körében az életpályamoddal kapcsolatban olyan dilemmák fogalmazódtak meg, amelyek áttekintése, vitája megítélésünk szerint hozzájárulhat a konszenzusra épülő, hatékonyan működő életpályamodell kialakításához. A dilemmák feltárásához és fókuszált megjelenítéséhez a fókuszcsoportos interjú módszerét választottuk, mindamelllett, hogy a témával kapcsolatban rendelkezésre álló korábbi kutatási eredményeket és a szakirodalomban megjelenő, az ágazat szakmai fejlesztését elemző gondolatokat is igyekeztünk bevonni elemzésünkbe.

A Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszéke a szociális munkás és szociálpolitikus képzés szervezése során idén 30 éve áll kapcsolatban az Észak-alföldi Régióban a személyes gondoskodást nyújtó szociális és gyermekvédelmi intézményekben dolgozó szociális szakemberek széles körével. Az életpályamoddal kapcsolatos véleményüket, elvárásaikat a 2022. május 19-én szervezett fókuszcsoportos interjú keretében szeretnénk volna közelebbről megismerni. 14 szociális ellátásban – főként alapellátásban – és gyermekvédelemben dolgozó, különböző korcsoportba tartozó diplomás szakember vett részt a találkozón. A nemek megoszlását illetően 13 nő és 1 férfi kapcsolódott be a közös munkába. A 14 résztvevő közül 10 állami/önkormányzati és 4 egyházi fenntartású intézményben dolgozik.⁹ Az interjú készítése során a rendelkezésre álló, limitált időkeret (2 óra) miatt három vizsgálati dimenzióra fókuszáltunk:

- 1.) *Hogyan ítélik meg a résztvevők, szükség van-e egyáltalán szociális életpályamoddalra?*
- 2.) *A megkérdezettek szerint milyen alapvető célokat szolgáljon az életpályamodell?*
- 3.) *Milyen értékelési/fejlesztési szempontokat állítson középpontba a szociális életpályamodell?*

Az interjú során elhangzottokról hangfelvételt, majd szöveges átiratot készítettünk és tartalmi, illetve kontextuális elemzést végeztünk. Az anonimitás garantálása érdekében az interjúrészletek idézésekor a tanulmányban csak azonosítót (nem, szakmai terület, hány éve

⁹ Az elemzésbe a fókuszcsoportos interjú szövege mellett a szélesebb kitekintés érdekében további 20 – más kutatásokban 2020-2021-ben szociális szakemberekkel készült, a kutatók által felvett – interjút is bevontunk. A kiegészítő kutatás során bevont interjúalanyok közül 8 egyházi és 12 állami fenntartású intézményben dolgozott.

dolgozik a pályán) használtunk. A szakmai területek ill. célcsoportok megjelölésekor a következő rövidítéseket alkalmaztuk: fogyatékossggal élők (FGY); idősellátás (I); demensellátás (D); fiatalok (FI); családsegítés, családgondozás (CS); szenvedélybeteg ellátás (SZ); hajléktalanok ellátása (H); pszichiátriai betegek ellátása (PSZ); gyermekvédelem (GYV).

A kapott eredmények érvényességével kapcsolatban szeretnénk megjegyezni, hogy a kutatás célja – mint általában a feltáró kutatásoknál – csupán néhány meghatározó dilemma láthatóvá tétel volt. A dilemmák érvényességét és súlyát nem kívánjuk megítélni, csupán az olvasó figyelmét szeretnénk az interjúalanyok által megfogalmazott valóságértelmezések felé irányítani.

2.1. Kell-e nekünk szociális életpályamodell?

A szociális szakemberek körében az életpályamodell szükségességével kapcsolatos vélemények nagyon különbözőek voltak. A megkérdezettek egy része az életpályamodell bevezetése mellett érvelt, míg másik része ellene szólt. A vita során csak kevesen foglaltak határozottan állást egyik, vagy másik álláspont mellett. A téma kifejtése során inkább a munkabiztonságra, valamint a humán erőforrás fejlesztésére irányuló feltételek, felelőségek és elvárások kerültek középpontba. Sokan egyetértettek azzal a megállapítással, hogy nem az életpályamodell, mint keret, hanem annak a tartalma lenne a meghatározó a fejlesztés során, bármilyen keretben (stabil bértábla, kollektív szerződés) is jelenik meg.

A **támogató vélemények**ből két markáns irány emelkedett ki. Az első irány képviselői az életpályamodell elfogadását és rendszerbe emelését **a fenntartónak** (a kormány) a szociális szakma irányába megnyilvánuló **pozitív attitűdváltás**ként értelmeznék. Úgy vélik, hogy a kötelező jogszabályi kerettel erősített előrehaladási/elismerési keretek jelentős hatással lennének a szociális munka társadalmi presztízsére és a szociális munkások szakmai identitásának erősödésére, s mindezek eredményeként a szakmai teljesítmény javulására (Hunt 2017). Az életpályamodell bevezetésének hatása nagyobb közfigyelem, több forrás és színvonalasabb ellátás lenne. A jelenlegi mellőzöttség állapotában ugyanis a szociális munkások gyakran önmagukat is leértékelik és ez automatikusan a végzett munka színvonalának és a teljesítménynek a csökkenésével jár. Ennek a véleménynek a képviselői úgy ítélik meg, hogy az állam nem passzív szereplő a szociális munkások presztízsének formálásában. A felelőssége kiterjed arra, hogy milyen munkafeltételeket biztosít, hogy milyen mandátumot ad a szociális területen a közszolgáltatásban dolgozóknak és arra is, hogy a médiában a szakmáról milyen üzenet fogalmazódik meg. Messzemenően egyetértenek a szakértők által képviselt nézetekkel, hogy a politikusok kulcsszereplők a professzionális szociális munka fejlesztésében, társadalmi presztízsének alakításában. Az életpályamodell az állam és a szakma közötti szövetség egy formája lehetne, ahol a politika jogszabályokat alakítana ki a szakma védelme érdekében (Barretta-Herman, 1993; Hunt, 2017).

„Igen nagyon fontos... azt látni, hogy valahonnan elindulunk és van kifutási lehetőségük...hogy ez egy karrier lehessen.” (NGY30)

“A szociális munka presztízsének növeléséhez... nagyon lényeges lenne, hogy megjelenjen, különösen a döntéshozók részéről, a szolidáris beszéd, a szociális

munkások elismerése. Ezek nagyon-nagyon kellenének ahhoz, hogy ez a fajta fluktuációs pályaelhagyás ez tulajdonképpen meg tudjon szünni.” (FA12)

„Akkor fog itt a szociális szférában dolgozni valaki, az anyagi megbecsültségen túl ösztársadalmi szinten is azzal szembesül, hogy itt érdemes maradni, érdemes ebben a szférában elhelyezkedni.” (NCs20)

A támogató vélemények másik iránya **a munkavállalói oldal minőségi fejlődését** várja az életpályamodell bevezetésétől. A szakma jogi kereteinek erősítésével gyengülne a szakmák közötti határok eróziója (most „*bárkit befogadunk, csak jöjjön, még a szakképzetleneket is*”), csökkenne a szakemberek túlterhelése és kiégése, mert a szakma presztízsenek emelkedésével javulna a szakképzett szociális munkások aránya, a fluktuáció mértéke csökkenne, nőne a szakma elismertsége és megszűnne a szakma identitásválsága.

„Amig ott tartunk, hogy a szociális munkás levelet gereblyéz az árokparton és ebédet oszt és nem tudom, akkor ott baj van. Velünk is baj van. Érdekvédelemmel, mindennel.” (NCs16)

„Jó ötletnek tartanám azt, hogy a különböző kategóriáknál különböző képzéseket kelljen elvégeznie az adott szakembernek, legyen ez egy plusz képzés, mondjuk egy mediátori képzés, amit nem saját pénzen kell elvégezni, hanem az életpályamodell garantálja neki azt, hogy ha eléri a 3 évet vagy 5 évet, akkor ő elvégezheti azt a képzést.” (FH13)

A sokat emlegetett pedagógus életpályamodell bevezetésének is volt a kutatók szerint humán erőforrás-fejlesztő hatása. A pozitív beállítottságú pedagógusok sokasága mozdult meg, új képzettségeket szerzett, valamelyest változtatott tevékenységének struktúráján, felkészítette magát a változásra (Sági, 2015).

A „deprofesszionalizációs” folyamat megállítása a megkérdezettek megítélése szerint közös érdeke mind a fenntartóknak (munkaerőhiány enyhítése, teljesítmény növelése, a végzett munka minőségének javítása stb.), mind az ágazat munkavállalóinak (anyagi és erkölcsi megbecsülés javítása, a pályán lévők fizikai és mentális egészségének védelme stb.). Egy jól felépített életpályamodell és annak hatékony politikai támogatása nagyban hozzájárulhat ennek a „deprofesszionalizációs” folyamatnak az enyhítéséhez, megfordításához.

Az életpályamodell bevezetését **nem támogató vélemények** körét 4 csoportra bonthatjuk.

Az első csoport **megkérdőjelezi az életpályamodell szükségességét**, mert úgy véli, hogy a bérek rendezésére lenne leginkább szükség és ehhez nem kell életpályamodell. Egy jól összeállított és valóban működő – rugalmas – bértábla, egy ezt erősítő bérfelzárkóztatási program és egy széleskörű biztonságot garantáló ágazati kollektív szerződés elegendő lenne a pályamotiváció erősítéséhez és a fluktuáció jelentős mértékű csökkentéséhez.

„Azok a kollegák, akik nagyon jól végzik a munkájukat és sok pluszt tesznek hozzá... ott lehetőséget kéne biztosítani a minőségi bérezésükre, plusz juttatásokra, hogy a motivációjukat tovább serkentsük.” (FGY24)

Az életpályamodell elutasítók egy markáns csoportja úgy véli, hogy ***a már bevezetett életpályamodellek kudarcot vallottak***, így ez a modell nem tűnik megoldásnak a szociális ágazatban is tapasztalható problémákra. A szociális és a humán szakmák életpályamodelljének összevetésekor két szakmacsoport került a látótérbe a fókuszcsoporthos interjú során: a pedagógus pálya és az egészségügyi pálya. A pedagóguspálya karriermodelljével kapcsolatban számos problémát azonosítottak a szociális szakemberek és sokkal vonzóbbnak vélték az egészségügyi pályák számára kidolgozott modellt. A pedagógus életpályamoddal kapcsolatban a megkérdezett szociális szakemberek körében azonosított problémák összhangban voltak a pedagógusok karrierpályájára vonatkozó korábbi kutatások megállapításaival. A pedagógus életpályamoddal kevésbé motiváló, a befektetett tőke az előre menetel során nem térül meg (különösen az alsó minősítési kategóriákban), a rendszer nagyon bürokratikus és az egyes szintek között felállított bérkülönbség nem ösztönző (Tarhan et al. 2019; Bacskai 2020; Szivák-Pesti 2020; Pusztai 2021).

„Ha ez úgy fog sikerülni, mint a pedagógus életpályamoddal, akkor, inkább ne valósuljon meg. Nekünk meg kellett csinálni [a teljes adminisztrációt] és semmi nem változott.” (NGYV16)

A szociális szakemberek, pedagógusok és kutatók által megfogalmazott kritikák többsége arra utal, hogy a modell bevezetése csak több munkát jelent, de előnyeit nem igazán tapasztalják.

„A korábban ismertetett szándékokkal ellentétben, a pedagógusok elsöprő többsége (75-80%) elsősorban nem előrejutási vagy szakmai támogatási lehetőségként éli meg a pedagógus életpályamodellt, hanem inkább külső szakmai ellenőrzésként és nyomásként értékelte... (Horváth 2020:53)

A növekvő adminisztratív terhek és a bürokratikus kontroll mellett a megkérdezettek további félelme, hogy ***az eddig bevezetett életpályamodellek csak „gyors tűzoltásra” voltak alkalmasak***, amelyek hatása hamar elmúlik, miközben megítélésük szerint egy életpályamoddal legfontosabb szempontja a hosszú távú tervezhetőség és a kiszámíthatóság. Ezt a problémát a megkérdezettek mind a pedagógus, mind a köztisztviselői életpályamoddal kapcsán egyfelől, mint közvetlen környezetükből (családtag, rokon, ismerős, szomszéd) érkező tapasztalás jelezték, másfelől pedig a médiában is elég sok kritika jelent meg a bevezetett életpályamodellek csapdáival kapcsolatban.

A pedagógus életpályamoddal 2013-ban ígért bevezetése helyett a fokozatos hatályba lépésről határoztak, amelynek nyomán a fizetési fokozatok a teljes összegüket csak 2017. IX. 1-jén érték el. A 2015. évi költségvetési törvényben módosították a pedagógus-előmeneteli rendszert, és a bérképzés addigi alapját képező minimálbér helyére a költségvetési törvényben meghatározott vetítési alap lépett (ami azóta fokozatosan elmarad a minimálbér összegétől), így lényegesen alacsonyabb ütemű lett az alapberek növekedése (Polónyi 2019). Így a pedagógus életpályamoddal nem hozott lényeges javulást és ebben az új modelltben sem lett jobb a tanárok helyzete a szociális ágazattal szemben, amely eddig *„semmit nem kapott, ami rendszerszerű, költségvetésileg garantált és munkajogilag korrekt lenne.” (Kiss 2019a:1)*

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú résztvevők úgy vélték, a pedagógusok elégedetlenségének időleges kezelésére, „tűzoltásra” volt csupán alkalmas a pedagógus életpályamodell, mint ahogyan a működésképtelensége napjainkra nyilvánvalóvá vált.

„...egy ilyen pályamodell megalkotásánál fontos odafigyelni, hogy ne csak papíron létezzon ez a történet!” (FH24)

A legmarkánsabb csoport az életpályamodell megkérdőjelezők körében a **teljesítményértékeléssel és teljesítményméréssel kapcsolatos kételyeket** megfogalmazók köre volt.

A szociális munka során nyújtott teljesítmény mérhetősége, értékelésének igénye a szociális munka megjelenésével egyidős hazánkban is. A standardizált esetvezetési protokollok (az egy főre eső esetszámok, a kliensekre fordítható időkeret) lehetővé tették a teljesítményértékelést, azonban sok esetben a szakemberek megítélése szerint az adminisztrációra helyezik a hangsúlyt és a klienssel végzett munkát felületessé teszik. A szakemberek többsége erre hivatkozva utasítja el a teljesítményértékelés szükségességét (Szabó 1999).

A szociális munkások rezignáltságát – a teljesítménymérések kapcsán – további kutatások is jelezték. Varga (2008) – a fókuszcsoporthoz tartozó alanyai által elmondottakhoz hasonlóan – arra utal, hogy a szakértői értékelésben megjelenő minőség, a felhasználók elégedettségén alapuló minőség és a szabványok által meghatározott minőség esetenként igen távol áll egymástól. A szerző szerint elengedhetetlen lenne bármilyen értékelés bevezetése előtt a párbeszéd az érintettek között a megfelelő és konszenzussal elfogadható mérési módszerek kialakításakor. Ez azonban a szociális szolgáltatások sokrétűsége miatt – amire a megkérdőjeleztek is utaltak – egy hosszadalmas folyamat. A párbeszéd és a mérési módszerek kidolgozása többek között azért is halad lassan, mert a szociális munka magyarországi alapképzése és gyakorlata során a hatásosság és hatékonyság, illetve a monitorozás kulcsfogalmai marginális szerepet töltenek be (Kürthy 2016). Az interjúalanyok válasza is arra utalnak, hogy a szektor munkavállalóinak jelentős része a több évtizedes szakmai szocializáció eredményeként elsődlegesen folyamat-, és nem eredményorientált szemléletű.

A szociális ágazatban dolgozók tartanak továbbá attól is, hogy a bevezetésre kerülő szociális életpályamodell nem tudja kezelni az ágazat sokszínűségét és a teljesítményértékelés során merev, bürokratikus rendszerek születnek. A pedagógus életpályamodell kapcsán is felmerült kritikaként, hogy a nagy és szerteágazó pedagógustársadalmat az életpályamodell homogén egységként kezeli és nem teszi lehetővé a sokszínűséget figyelembe vevő teljesítményértékelést.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú résztvevők úgy vélik, hogy az ezredfordulón elindult ágazati minőségbiztosítási kísérletek kudarcra igazolja, a szociális ágazat sokszínűsége miatt nem lehet kialakítani a teljesítménymérésre alkalmas, a minősítő eljárás során használható objektív mérőeszközöket, s így lehetetlen az ágazatban megvalósítani a teljesítményértékelést.

„...tizenvalahány éve, amikor arról volt szó, hogy a szociális szakmában a minőségi szolgáltatás és a minőségértékelés, minőségbiztosítás kap nagyobb hangsúlyt, elindult a kérdés, hogy most minőség biztosítunk, vagy minőségfejlesztést végzünk? Tehát itt a

teljesítményértékelésnél is fontos, hogy mi az a mérőeszköz, amit egy segítő szakmában, egy szociális szférában teljesítménynek tudunk nevezni. A kliens elégedettség, vagy az ellátott elégedettsége, vagy a jóléte? ... Mi fogja meghatározni azt, hogy én most minőséget szolgáltatok, vagy csak egy minimumszintet szolgáltatok? Annakidején nem lett ISO minősítés, mert nem tudtuk a szakmát ráhúzni az ISO-ra ... Ezért is vannak kétségek a teljesítményértékeléssel kapcsolatban az életpályamodell formálásakor... (NCS25)

„A mérőeszköz előre visz bennünket és motivál a teljesítményre...jó hatással lesz ránk, vagy egy teljesítménykényszer alakul ki és a munka minőségének a rovására megy? De az is kérdés, hogy a mérőeszköz milyen szinten szabályoz? A fizetésünk lesz több, esetleg a fenntartó kap egy eszközrendszert a kezébe, ami alapján értékelheti a munkavállalót, vagy a munkavállaló önismerete lesz a meghatározó? Ha pl. azt mondjuk, hogy a mérőeszköz módszere az, hogy a kollégák értékelik egymást, ahhoz azért elég jó önismerettel kell rendelkezni, és egy kritikai készség/érzékenység kell, hogy én el tudjam fogadni, hogy amit a kolléga ... rólam értékel, az mennyire valós, vagy éppen a két kolléga meg akarja fúrni egymást... Ezeket a kérdéseket még érdemes feltenni, hogy mit akarunk és milyen szinten akarunk értékelni.” (NI28)

A teljesítményértékeléssel kapcsolatban a fókuszcsoportos vita során az nem derült ki egyértelműen, hogy a szociális szakemberek magát a teljesítményértékelést utasítják el, mert azt a kontroll erősödésének és a piaci szempontok humán szolgáltatásokban való térnyerésének minősítik, vagy csupán módszertani (méréstechnikai) aggályaik vannak. A résztvevők hozzászólásaiban mindkét elem markánsan jelen volt.

„Empatikus szociális szakembert lerohanni, ilyen teljesítmény elvárásokkal, az nem jó.” (NI30)

„Egyébként a teljesítmény szerintem egy ambivalens dolog, mert attól függ, hogy ki méri.” (NFGy 20)

„Pontosan ezt akartam én is mondani, hogy a mérőeszközök nem objektívek.” (NCS25)

„... a területen dolgozóknak kellene megállapítani, hogy mi az a mérőeszköz, amellyel a teljesítményt lehet mérni. Lehet, hogy a családsegítőre is lehet mérőeszközt fejleszteni. Mi akik a pályakezdő fiatalokkal foglalkoztunk, rájöttünk, hogy ez tényleg jó mérőeszköz máshol meg más lenne jó ... területenként különböző mérőeszközök kellenének. (NF20)

„...ha a saját magunk mérőeszközeit dolgozzuk ki, akkor az egy belső dolog lesz, amit csak mi értünk és mi látunk. Aki nem szociális szakember, nem fogja megérteni, hogy miért nem azt nézzük, hogy mennyire javul a kliens állapota. Pedig ez egy demens esetében már nem elképzelhető.” (NI 28)

A fenti dilemmák is igazolják, hogy a szociális életpályamodell szükségességével kapcsolatban számos, közvetlen tapasztalattal is alátámasztható kétely merült fel a szakemberek körében.

Mindezek ellenére, és az ágazatban kialakult krízis kezelésének kényszere miatt várakozások is megfogalmazódtak egy lehetséges életpályamoddell kapcsolatban a résztvevők körében

2.2. Mire (lenne) jó az életpályamoddell?

Egy korszerű életpályamoddell legfontosabb elemei Koltányi (2013) szerint a következők: karriermenedzsment, objektív teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés, munkakörhöz és egyéni teljesítményhez igazodó illetmény- és ösztönzőrendszer, az életpályát támogató továbbképzési rendszer.

Az életpályamoddell további fontos sajátossága, hogy világos, áttekinthető, kiszámítható folyamatként határozza meg a szakmai életutat, és a szakmai feltételek teljesülése esetén egyértelmű előrelépést biztosítson. A feltételek teljesítését korrekt minősítési rendszerek ellenőrizzék, melyek objektív, rendszerezett és összehasonlítható adatok alapján dolgoznak, mindenki számára ismert módszertani elveket követve (Tarhan és mts. 2019).

A szociális életpályamoddell esetében már a tervezés fázisában elakadt a fenti kritériumok jó részének teljesülése. A fókuszcsoporthos interjú tapasztalata alapján a szakemberek ugyanis nehezen jutnak konszenzusra a tekintetben, hogy mit tartalmazzon egy stabil és hosszú távra szóló életpályamoddell, vagy hogyan valósuljon meg egy világos, áttekinthető, kiszámítható, objektív teljesítményértékelési rendszer. A fókuszcsoporthban zajló vitában az életpályamoddell kapcsolatban várakozások alapján három résztvevői típus körvonalazódott: a minimalisták, a realisták és az idealisták.

2.2.1. A *minimalisták*: alapvetően a bér számítás

Mint a legtöbb pályamoddellben, így a szociális életpályamoddellben is a **bérek megfelelő rendezését** tartják a legfontosabb elemnek a minimalista csoportba sorolható szociális szakemberek.

„...ezen a szinten... napi megélhetési problémát jelent az ágazatba dolgozók egy meghatározó részének. Sok embert láttam már állásinterjún és megkérdezik, hogy a busz bérlet 100% át vagy 50% át fizetjük, ez 5 ezer Ft differencia. És az alapján hoznak döntést, hogy ezt hogyan fizetjük, akkor én azt gondolom, hogy bizony erről kell beszélni.... Az elfogadhatatlan, hogy az ágazatban dolgozók egy meghatározó része megélhetési problémákkal küzd.” (FH24)

„Egyszer valaki azt mondta, hogy én nem engedhetem meg magamnak azt a luxust, hogy szociális szakember legyek, mert az én férjem is közalkalmazott.” (NGY16)

A közszférában, így a szociális ágazatban is alapvetésnek számít, hogy alacsonyak a jövedelmek és a bérpályamoddell viszonylag laposnak tekinthető (Poór és mtsai. 2019). Részben ez is magyarázza, hogy a közszférába sorolható munkaköröket betöltőknek alacsony a presztízse (Domokos és mtsai. 2016). Mindemellert megjelennek a karriertervezés problémái is, mivel a közszférámoddell nem teljesítményalapú előmeneteli rendszerre épül, amihez túlbürokratizált folyamatok társulnak. Feltehetőleg ez áll annak a hátterében is, hogy sok esetben a megkérdezettek az illetmény- és ösztönzőrendszer formálását csak a pályán eltöltött időhöz és

a munkakörhöz kötnék, de nem tartják szükségesnek az életpályamodellek többségében érvényesülő egyéni teljesítmény mérését.

„...hogya ha életpályamodellekre gondolok, akkor valami olyasmi kiszámítható rendszert látok magam előtt, amiben tudja a kolléga azt, hogy milyen időrendben emelkedhet mondjuk az ő fizetése. Tehát hogyha 5 éve dolgozik itt, akkor mondjuk ugorjon egy kategóriával feljebb, ez így eléggé belátható...” (FH30)

A nettó alapbér igény minden munkavállaló számára meghatározó tényező a munkavállaláskor. A megkérdezett szociális munkások nettó alapbér igénye a fókuszcsoporton résztvevők megítélése szerint pályakezdők esetén 220 ezer és 350 ezer forint között, a régebb óta – legalább 10-15 éve pályán lévők – esetében nettó 400 és 700 ezer forint között kellene, hogy legyen. A jelenlegi helyzetben a pályakezdők és az évek óta a pályán lévők között nem érzékelnek bérezési különbségeket, ami jelentős feszültségeket szül a két munkavállalói generáció között:

*„... ezt a bérfeszültséget ... mindenképpen rendezni kellene., (NH14)
„Annyira fokozza a feszültséget, hogy összeűszózt [a bértábla]...” (NGy16)*

A szociális ágazatban dolgozók többsége a 2008 óta változatlan bértábla és a különböző pótlékok helyett kiszámítható, egy társ szakmához, az ingatlanárakhoz, a megélhetés költségeihez és az elszabadult inflációhoz viszonyított méltányos bérrendszert szeretne. Ha ehhez szociális életpálya kell, akkor elfogadják, hogy annak keretében alakítsák ki, de alapvetően megelégednének egy jól működő, méltányos bérezést garantáló bértáblával is.

2.2.2. A realisták: a bérek mellett fontosak lennének a bérjellegű és bérkiegészítő juttatások is

A munkavégzés során mind a materiális, mind a szubjektív elismerés hangsúlyos szerepet kap az egyének motiválásában. Medgyesi és Róbert (2000) megítélése szerint materiális javadalomnak tekinthető a magas kereset, az állásbiztonság, az előmenetel, vagy a rugalmas munkaidő. A szubjektív jutalmak csoportját a társadalmilag hasznos, érdekes, másokon segítő munka elvárása határozza meg, kiegészülve az önálló munkavégzés igényével. Az egyik résztvevő mindezt a következőképpen fogalmazta meg.

„A pénz mellé rakva a cafetéria rendszer, az egészség megőrzése, és a képzések, amin állami garancia van. [Mindezeket]... nem a saját [szűkített intézményi] költségvetésből finanszírozni. Ezek a dolgok amik a legfontosabbak ennek a rendszernek a kidolgozásánál.” (NGy32)

A szociális munkások által felsorolt bérkiegészítő juttatások listáján többnyire a materiális javadalmak (ruhapénz, utazási költségtámogatás, egészségpénztári támogatás stb.) kerültek hangsúlyos helyre. A résztvevők úgy vélik, a társszakmákhoz képest **a szociális területen dolgozóknak e tekintetben jelentős elmaradásuk van.**

„A pedagógusoknak 46 nap [szabadság van], és nekünk 30. Ha pedagógusoknak kell lenni [a plusz juttatásokban való részesedéshez], akkor mi nem vagyunk azok, ha egészségügyi dolgozónak kell lenni, akkor nem vagyunk azok. Ha szociális dolgozónak

kell lenni, akkor mi persze egészségügy, vagy nevelőintézmény vagyunk. Mi mindig azok vagyunk, akik nem kapnak semmit...” (NFI20) - mondja egy fiatalkorúak nevelőintézményében dolgozó szociális munkás.

A fókuszcsoport tagjai közül több résztvevő esetében a bérkiegészítő elemekre – ide tartozik minden, az alapbéren felül megvalósuló, különféle nem pénzügyi kompenzációnak tekinthető juttatás – is nagy hangsúly kerül (Weathington – Tetrick 2000; Klein – Klein 2008).

„Szerintem a béren kívüli juttatásoknak a mértéke szűgyen vagy gyakorlatilag nincs is. És ebbe beletartozhatna az egészségvédelem, a rekreáció is, és nagyon sok minden, mint ahogy a versenyszférában ez jól működik.” (NGY30)

A realisták csoportjának egyik központi témája volt **az idővel való gazdálkodás**. A munkaidő és annak rugalmassága, a szabadidő és a rekreációs idő témája állt az interjúk során elhangzott javaslatok középpontjában. A megkérdezett szociális munkások az életpályamodell egyik elemeként egy **személyre szabott rugalmasabb munkaidő** rendszert javasolnak.

„A családok életéhez úgy tudunk alkalmazkodni, ha a munkaidőnk egy része rugalmasan alakítható. A családsegítőknél az az utasítás, hogy a munkaidő egy része rugalmas. Ez a munkaszerződésben is ott van.” (NCS25)

A szociális szakemberek többsége nem home office-ban szeretne dolgozni, mivel tudják, hogy a szociális ellátásban számos „... olyan feladat [van], amit nem vihetsz haza.” (FFI16) A fiatalkorúak nevelőintézetében dolgozó szociális munkás arra utal, hogy „... nem az emberektől távol”, hanem a jelenlegi keretek között szeretnék megkapni a nagyobb rugalmasságot. Ez a javaslat némiképp átvezet a következő csoportnál (idealisták) tárgyalt „*nagyobb bizalom*” és a „*szakmai hozzáértés elismerése*” kérdéskörhöz is.

Az idővel való gazdálkodás másik témája a **szabadidőt**, ezen belül is a szabadság kérdéskörét érinti. A szakfeladatok ellátásának biztosítása, valamint a szakterületen dolgozók túlterhelésének, kiegészének megelőzése és a rekreációs, illetve továbbképzéssel kapcsolatos időkeret biztosítása érdekében a szociális munkások javasolják egy helyettesítési rendszer kidolgozását és garantálását a karriermodellben. Megítélésük szerint ugyanis a kislétszámú telephelyeken a dolgozók betegszabadsága/szabadsága/képzési szabadsága esetén a helyettesítés az állományi létszámból nem megoldható. A fókuszcsoportos interjú során több alkalommal említették a megkérdezettek, hogy nem tudnak elmenni szabadságra, mert nincs, aki helyettesítse őket.

A szabadság és helyettesíthetőség problémája jelenik meg abban a kutatási eredményben is, mely szerint minél magasabb pozícióban dolgozik a válaszadó, annál kisebb a valószínűsége, hogy a pótszabadság kérdése szerepel az életpálya modellel kapcsolatos preferenciái között (Mózer 2020:19). A vezetők többsége ugyanis a jelenlegi körülmények között (széleskörű szakemberhiány, kislétszámú szervezeti egységek) még a törvényben foglalt szabadságok kiadását sem tudják megoldani.

„Jó lenne ez a plusz szabadság, de sajnós a rendes szabadságunkat se tudjuk kivenni, mert nem merünk elmenni, vagy mindig akkor történik valami, amikor pont nem vagyunk ott. Egy egyszemélyes szolgálatba ezt nagyon nehéz megoldani.” (NCs16)

Bár a törvényben rögzített szabadság igénybevételét sem tudják számos esetben biztosítani a munkavállalók számára, ennek ellenére több alkalommal felmerült az igény a **több rekreációs jellegű szabadnapra**.

„Nekem a rekreáció az nagyon kellene. Álmodozunk, hogy negyedévente elmennénk két napra kirándulni. És nem biztos, hogy szakmázni kell közben, hanem kicsit együtt lenni, kicsit kiszakadni. Csapatépítés, közös élmények...” (NI28)

„..., már gondolkodtunk rajta és a fenntartó felé is felvetettük. pl. 5 évenként... lehetne adni ilyen 1 hónapos rekreációs szabadságot. Akik 10 évet töltenek el azoknak 2 hónapot a 10 év után... Így lehetne motiválni... a kollégákat...” (FGy24)

A rekreáció és a mentális egészség megőrzésének biztosítása érdekében rendszeresen felmerülő témák között vezető helyet kapott a **szupervízió a fókuszcsoporthoz interjú során**. Feltételrendszerének biztosítása, úgy vélik, az életpályamodell egyik nélkülözhetetlen eleme. Az elvárás jogosságát Katz (2011) megállapítása is igazolja. Szerinte Magyarországon külső szupervízió zajlik, aminek elsősorban pszichológiai alapjai mutatkoznak, és forrásai esetlegesen, nem segíti megfelelően a szociális munkások napi ingereinek feldolgozását és feloldását.

A realisták csoportja a karriermodell nélkülözhetetlen elemének tekinti továbbá **a továbbképzések ésszerű rendszerének kialakítását és rendszerszintű támogatását** mind anyagilag, mind pedig a képzési szabadság garantálásával.

„Nem is annyira az az izgalmas ebben a kérdésben, hogy miért vagy ott, ahol vagy. Hanem ha akarsz fejlődni, akkor mi szükséges neked? Mert nem állhatunk meg, mert minden nap csinálunk valami újat, minden nap tanulunk valamit annak érdekében, hogy holnap is meglegyen ez a motiváltság. Felsoroltunk általánosságban mindenfélét [a továbbképzéssel kapcsolatban], de ezeknek mindig az a tesztje, hogy én használnám, nekem szükségem van-e rá, engem segítene előrébb jutni?” (NF120)

„Nekem sokat említik a kollegák, hogy olyan szívesen mennének el képzésekre... akár olyat is amit maguknak kellene fizetni.. de nagyon kevés szabadság miatt nem fognak elutazni... Ha lenne egy olyan szabadság keret amit arra használhatnánk, hogy képzésekre járunk, az nagyon pozitívan hatna az ágazatban dolgozókra.” (NCs16)

A realisták a szociális életpályamodell célját és tartalmát sokkal szélesebben értelmezik, mint az előző, elsődlegesen a bérfejlesztésre fókuszáló csoport. Jóllehet a materiális javak még ebben a csoportban is kiemelt hangsúlyt kapnak, mindemelllett azonban számos, a munkavégzés feltételrendszeréhez kötődő további tényező (rugalmasság a munkaidőben, rekreáció, szupervízió) is megjelennek, melyek a munkavállalók motiváltságát és hatékony feladatellátását támogatnák. Hogy ezek az elemek egy jól átgondolt kollektív szerződésnek, vagy egy most formálódó életpályamodellnek az elemei legyenek-e, arra vonatkozóan a

megkérdezettek nem tudtak határozott választ adni, csupán a változás szükségességének és a lehetséges megoldásoknak a megfogalmazására törekedtek.

2.2.3. Idealisták: *a színvonalas szakmai munka feltételeinek garantálása és presztízsét növelő intézkedések megjelenítése az életpályamodellben*

A szociális szakmával kapcsolatban napjainkban mind gyakrabban fogalmazódik meg a „deprofesszionizáció” tézise (Kleisz 2005). Ez egyfelől a tudásmonopólium elvesztését (a laikus segítők épp olyan jók a feladatra, min a szakemberek), a társadalmi bizalom erodálódását (eszközök nélkül nem tudnak hatékonyan segíteni a legalapvetőbb kérdésekben sem), a szakma felhígulását (a szakemberhiány miatt bárki, bármilyen végzettséggel jöhet a szociális pályára), a tudásfejlesztési lehetőségek csökkenését (az ágazatban dolgozók túlterheltsége miatt nincs idő a képzésre, nincs normatív módon biztosított forrás a továbbképzésre, nincs könnyen elérhető szakmai képzés a közelben) és a piaci logika terjedését (teljesítménynövekedés, mennyiségi szemlélet, költségtakarékosság) jelenti.

A „deprofesszionizáció” jelentős mértékben csökkenti a szakma presztízsét, és aláássa a területen dolgozók szakmai megbecsülését. A szociális ágazatban dolgozó szakemberek egy része az életpályamodell formálásakor a társadalmi elismerés növelését éppúgy fontosnak tartják, mint a végzett munkájuk anyagi megbecsülését.

Az „idealistáknak” nevezett csoport esetében a Medgyesi és Róbert (2000) által szubjektív jutalmaknak nevezett eszköztár áll a szociális életpályamodell középpontjában, ami hatékony ellenszere a „deprofesszionizációs” folyamatának. A csoportelnevezést (Idealisták) többek között az is indokolja, hogy a csoporthoz tartozó résztvevőknek az életpályamoddellel kapcsolatos megfogalmazásai és elvárásai alapvetően posztmaterialista értékekre épülnek. Ilyen elvárás pl. az önálló munkavégzés igénye, a bizalom, az elfogadás és elismerés vágya, a társadalmilag hasznos, érdekes, másokon segítő munka. Kivételként talán az **állásbiztonság garantálásának** szükségességét említhetjük, amelyet a kutatók a materiális javadalom körébe sorolnak, de a résztvevők csak ebben a csoportban említenek.

*„Ha az ember számíthatna arra, hogy most igen el kell menni és kipihenni, ha visszajövök, akkor meg lesz az állásom és tudom folytatni, az nagyon sokat segítene.”
(NI20)*

A csoportelnevezést másfelől az indokolja, hogy a résztvevők a szakma társadalmi státuszának növelése, illetve a végzett munka minőségének fejlesztése érdekében az állammal szemben olyan elvárásokat fogalmaznak meg, amelyek napjaink valóságából kiindulva az ideák körébe tartoznak. Ilyen pl. **a munkafeltételek garantálása**, ami a szociális ágazatra fordított éves költségvetési előirányzat mértékének növelése nélkül elképzelhetetlen (Györi-Perpék 2021).

„...ami engem nagyon zavar és tudna előre vinni, határozottan, ha a munkakörülményeimben nem azt látnám, hogy romlik évről évre, hanem pont, hogy fejlődni tudnánk és az eszköztárunk is. Nemcsak az elvárások lennének nagyon komolyak, és ahhoz kell igazodni, hanem a munkáltató szolgáltatná a megfelelő feltételeket. Ez nagyon tudna motiválni.” (NFI20)

Az „idealisták” csoportjában megjelenik a szociális ágazat teljesítményének társadalmi **elismerésére irányuló igény** is. Amennyiben ugyanis az egyén nem érzi, hogy munkájának jelentősége van, nem kap megerősítést, pozitív visszajelzést, akkor az anyagi előnyök növelése nem kárpótolhatja a munkavállalót. Az elvégzett munka pozitív elismerése mindamelllett, hogy erősíti a munkavállaló szakmai identitását, jelentősen képes növelni a teljesítményt is (Ariely 2010).

Az elismerésigénynek két dimenziója vált láthatóvá a fókuszcsoportban zajló vita során. A személyes munka elismerése (pl. kitüntetések, munkakörök kifejezőbb átnevezése: pl. szenior tanácsadó stb.) és a szakma társadalmi elismerése (a szakma jelenléte, minősítése pl. a szakpolitikai, politikai, vagy a médiákban zajló kommunikáció során). Ez utóbbi körben kiemelt hangsúlyt kapott a közvélemény formálása és a közvéleményben az elmúlt évtizedek során kialakult/kialakított szakmakép átalakítása pl. az életpályamodell kapcsán megfogalmazódó, a szakma társadalmi szerepére irányuló kifejezett pozitív kommunikációval.

“A [jelenlegi kommunikációnak] sajnos van egy olyan hatása, hogy a segítő szociális munkást azonosítják az ellátottakkal.” (FP30)

“A szociális munka presztízsének növelése... a közbeszédben nagyon lényeges lenne, hogy megjelenjen, különösen a döntéshozók részéről. A szolidáris beszéd, a szociális munkások elismerése. Ezek nagyon-nagyon kellenének ahhoz, hogy ez a fluktuáció és pályaelhagyás ... meg tudjon szűnni.” (FA12KM)

A személyes munka elismerésének formái (pl. kitüntetések, presztízs-növelő munkakör átnevezések a karrierpálya egyes szakaszához kötődően) a szociális életpályamodellben megjeleníthető elemek. Jóllehet ez esetben is megcsívilendő az egyik résztvevő óvása:

„...az életpályamodellben úgy kellene megfogalmazni a dolgokat, hogy a fenntartóra nézve kötelező legyen.” (NGYV30)

Az azonban kérdéses, hogy a szakma társadalmi elismerésére irányuló, a résztvevők által megfogalmazott közvetlen eszköztár (a politika „szolidáris beszéde”, a szociális munka médiamegjelenése stb.) milyen mértékig tartozik a szociális életpályamodell körébe. Talán a szervezeti struktúrák világosabb rendszere az ágazaton belül – mint ahogyan ennek hiányára, vagy elégtelen működésére a fiatalkorúak nevelőintézetében dolgozó szociális munkás alábbi interjúrészlete is utal – ezen a téren is hozhat eredményeket.

„Én megmondom őszintén, nekem már kezd az agyamra menni az a dolog, hogy úgy érzem, hogy sehol sincs helyünk. Ez most már nagyon irritál ... Például a legutóbbi béremelésnél lejött az államtitkár és közölte, hogy mi pedagógusok vagyunk és csak a szociális szférában dolgozó gyermekfelügyelők kaphatnak béremelést. Mindig aktuálisan oda nem tartozunk, ahol valami történhetne, valami minőségi előrelépés lehetne. Mi nagyon speciálisak vagyunk, mert a gyermekvédelemnek a szegmense vagyunk. De ezt borzasztó megélni hosszú távon! Sem megbecsülés, sem helye sehol az embernek!” (NGYV30)

Az „idealista” csoportba tartozó szociális munkások mindemellett azt is hangsúlyozták, hogy szeretnék **nagyobb önállóságot és több bizalmat kapni** a munkavégzés során. Ez a vágy a túlbürokratizált folyamatok egyszerűsítését, a szakmai tevékenység előtérbe helyezését fejezi ki és fokozódó autonómia igényt mutat.

“...a közbizalmat kapjuk meg, hogy akarunk dolgozni, jól dolgozunk, szorgalmasak vagyunk. Ne azt keressék, hogy mit nem csináltunk meg, meg mit lehetett volna még tenni... Higgyék el, hogy mi a tudásunk szerinti legjobbat adjuk. És ugyanúgy, ahogy ezt elhisszük egy orvosnak vagy egy ügyvédnek, vagy bárkinek, ezt a ... bizalmat a szociális területen dolgozók is kapják meg! Ők is tanulnak annyit és nekik is van, annyi tapasztalatuk! Ez is egy olyan szakma, amit gyakorlattal, elméleti tudással meg kell tanulni, ezt se tudja mindenki. Ezt a fajta megbecsülést [várjuk], hogy szavahihetők vagyunk! Ha ránk bizzák emberek sorsát, akkor ugyan bizzák már ránk, hogy a munkaidőnket is beosszuk! ... Ne kelljen már a papírt még 5 papírral igazolni, hogy tényleg dolgozunk.” (NCs41)

Hogy mindez hogyan, milyen formában jeleníthető meg a szociális életpályamodellben, az jelenleg még számukra is nyitott kérdés. Abban azonban a szociális szakemberek is biztosak, hogy a nagyobb felelősség, az autonóm szabályozás lehetősége a munkahelyeken jobb családi és baráti kapcsolatokat teremt, illetve fokozza az egyén lojalitás érzését a szervezettel szemben és elősegíti a jobb teljesítményt. Az önálló munkavégzés és a nagyobb bizalom igénye mögött egyfajta szubjektív jutalomvágy húzódik, és erre a jutalomra a szociális ágazatban dolgozóknak jelenleg nagy szükségük van (Fényszárosi és mtsai. 2018). A „jutalom” jelleg természetesen akkor érvényesül, ha az önálló munkavégzés feltételei biztosítottak. Ezeket a garanciákat keresik a csoport tagjai a szociális életpályamodell keretein belül, hogy a szubjektív jutalmak elérhetőek legyenek számukra.

Összegzés

A szociális ágazatban a munkavégzés feltételrendszerének a változása, a humán erőforrás fejlesztése napjainkra kényszerítő szükségletté vált több ok miatt is. Egyfelől mert „Az eseti ügyek és ügykezelések improvizált vitelében nem alakultak, nem alakulhattak ki sem sztenderd célok, sem a célokhoz vezető sztenderd megoldások – a szociális munkás ebben a rezsimben „normál működésmód” esetén is sikertelenségre és kárhozhatóvá” (Krémér 2021:8). Ez a helyzet a szakma további kiüresedését és deprofesszionizálódását erősíti.

Másfelől a szociális ágazat a korábban elemzett hatások eredményeként mára a működésképtelenség határáig jutva több szempontból is válságba jutott, hogy csak a legfontosabb válságtüneteket említsük: hiány szakképzett szociális munkásokból, a szakképzettség nélkül dolgozók számának növekedése, nagy fluktuáció, bizonytalan munkakörülmények, források hiánya, a szakmai identitás válsága, szakmák közötti határok eróziója, a szakma elismertségének hiánya (Mózer 2019).

Tanulmányunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szociális területen dolgozó munkavállalók hogyan vélekednek a lassan egy évtizede formálódó életpályamodellről. Tapasztalataik és elvárásaik alapján milyen képet vázolnak fel az ágazat lehetséges karriermodelljéről és milyen eszköztárat emelnének be a szektor hatékonyságának növelését és a munkavállalók életminőségének javítását célzó szociális életpályamodellbe?

Kutatásunk azt mutatja, hogy a szociális ágazat munkavállalói a korszerű életpályamodell meghatározó elemei közül – karriermenedzsment, objektív teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés, munkakörhöz és egyéni teljesítményhez igazodó illetmény- és ösztönzőrendszer, az életpályát támogató továbbképzési rendszer – egyhangúan az egzisztenciális biztonságot garantáló, stabil és kiszámítható illetmény- és ösztönzőrendszert emelték ki, s a fókuszcsoporthoz tartozó szociális szakembereknek csak egy kisebbsége érvelt a karriermenedzsment, vagy a minőségi munkát és szakmai innovációt támogató továbbképzési rendszer mellett. Különböző érveket felsorakoztatva a megkérdezettek csaknem egyhangúan elutasították a teljesítményértékelési rendszer bevezetését és a teljesítménymenedzsment alkalmazását. Ugyanakkor új – az életpályamodellekben nem állandósult – elemként jelent meg a szociális életpályamodellel kapcsolatos várakozások között a munkafeltételek garantálása.

A szociális ágazat területén dolgozók számára megfogalmazott egyértelmű mandátum, a munkavégzés és a humán erőforrás-fejlesztés kötelező, jogszabályokban rögzített kereteinek kialakítása és az előírások betartása (lásd pl. maximális esetszám, intézményi normatívák stb.), kétségtelenül kedvező hatással lenne a szociális munka és a szociális munkások presztízsére, a szakma utánpótlásának szervezésére. Az azonban továbbra is nyitott kérdés, hogy egy életpályamodell működhet-e a munkavállalók teljesítményének értékelése nélkül, illetve, hogy a fenntartóval szemben megfogalmazott elvárásrendszerből mit kell megjeleníteni a szociális ágazat életpályamodelljében, és mi tartozik egy hatékony bérrendszer kialakításához, vagy egy világosan megfogalmazott és egy állami garanciákkal megerősített, gyakorlatban megvalósuló kollektív szerződéshez.

2019 januárjában a Szociális Ágazatban Dolgozók Szakszervezete és a Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete 12 pontban megfogalmazta a szociális ágazat követelését a fenntartók számára. A követelések – bár nem érintették a fókuszcsoporthoz tartozó valamennyi részterületet, de – mind a materiális javadalmakra, mind szubjektív jutalmakra kiterjedtek. A követelések nyomtatékosítására a kezdeményezők 2019.03.14-re sztrájkot is hirdettek, melyet ideiglenesen felfüggesztettek, mivel a kormány megígérte az ágazati kollektív szerződés és egy komplex bérrendszer feltételeinek kidolgozását. A két dokumentum máig nem készült el, mint ahogyan a 2013 óta kidolgozás alatt álló szociális életpályamodell sem. A mindezekre épülő és a szociális ágazat válságát kezelő változások és eredmények továbbra is ígéretek maradtak.

Irodalomjegyzék

- Asquith S. – Clark, C. – Waterhouse, L. (2005): *The Role of the Social Worker in the 21st Century – A Literature Review*. Vol. 25., Edinburgh: Scottish Executive Education Department.
- Ariely D. (2010): *The Upside of Irrationality – The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*. Harper Collins.
- Bacsikai K. (2020): Egy szakmai közösség: a pedagógusok. In: Pusztai G. (szerk.) *Nevelésszociológia: Elméletek, közösségek, kontextusok*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó 303–330.
- Barretta-Herman A. (1993). On the development of a model of supervision for licensed social work practitioners. *The Clinical Supervisor*, 11(2), 55–64.
https://doi.org/10.1300/J001v11n02_05
- Bugarszki, Zs. (2014): *A magyarországi szociális munka válsága*. *Esély*, 3: 64–73.
- Czibere Károly (2016): A Szociális Munka Napjának munkaszüneti nappá nyilvánításáról szóló törvényjavaslat általános vitája 2016.november 22. Országgyűlési Napló 1990-2022 https://www.parlament.hu/naplo40/189/n189_0126.htm
- Domokos L. – Jakovác K. – Németh E. (2016): A közszféra munkaerőpiaci kihívásai. In: *Pénzügyi Szemle 2016.május 18.* (Utolsó letöltés: 2022.07.02. <https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmányok-eloadasok/a-kozszfera-munkaeropiaki-kihivasai>)
- Fényszárosi É. – Sallay V. – Matuszka B. – Martos T. (2018): Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség - Személyorientált elemzés. *Pszichológiai Szemle*, 73(3): 411–434.
- Győri Ágnes- Perpék Éva (2021): Szakmai munkakörülmények, kiegészítés és mobilitás a szociális és fejlesztő szakemberek körében 11(3) 20–38.
- Győri P. (2014): Néhány szubjektív gondolat a szociális szakmáról. *Esély*, 3: 74–78.
- Halász G. – Balázs É. – Fischer M. – Kovács I. V. (2011): *Javaslat a nemzeti innovációs rendszer fejlesztésének stratégiájára*. Budapest, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.
- Hazafi Z. (2019): A közszolgálati életpálya. In Hazafi Z. (Szerk.) *Kormányzati személyzetpolitika* (pp. 78–80). Dialóg Campus Kiadó.
- Hegyesi Gábor- Talyigás Katalin (2000): *Szakmai sztemderdek a humánszolgáltatások területén*. Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége, Budapest
- Horváth Szilárd (2020): *A pedagógus életpályamodell vizsgálata*. PhD értekezés http://real-phd.mtak.hu/996/3/1591785301-ertekezes_horvath_szilard_.pdf
- Hunt S. (2017): The social work regulation project in Aotearoa New Zealand. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 29(1): 53–64. doi:<http://dx.doi.org/10.11157/anzswj-vol29iss1id370>

- Itt a szociális életpályamodell első lépcsője! (2013) Magyar Nemzet 2013.12.27
<https://magyarnemzet.hu/belfold-archivum/2013/12/itt-a-szocialis-eletpalyamodell-also-lepcsoje>
- Jordan B. (2004): Emancipatory social work? Opportunity or oxymoron. *The British Journal of Social Work*, 34(1): 5–19.
- Katz K. (2011): *Szociális munka és szupervízió: irányelvek, megközelítések, dilemmák.* ELTE TáTK, Budapest
- Klein B. – Klein S. (2008): 18. fejezet: A motiváció. *Humánpolitikai Szemle*, 19(7–8): 32–57.
- Kiss György (szerk.) (2019): *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása.* Dialóg Campus Kiadó, Budapest
- Kleisz T. (2005): *A népművelés és a szociális munka szakmá sodása angolszász és magyar metszetekben.* DE. Multidiszciplináris Doktori Iskola Neveléstudományi Doktori Program, Pécs.
- Kiss Soma Ábrahám (2019a): Továbbra is sztrájkkészültségben a szociális szféra, a kormány tárgyalásokra kényszerült. *Mérce*, 2019. március 29.
- Koltányi Gergely (2013): „Ezt egy életen át kell játszani” Jegyző és Közigazgatás 15(3).
<https://jegyzo.hu/ezt-egy-eleten-at-kell-jatszani/>
- Kozma J. (2020) A szociális munkások munkahelyi biztonságáról, a kockázatokról és a szakma identitáskriszisééről. *Párbeszéd: Szociális Munka folyóirat*, 7(1), 1–25.
- Krémer, B. (2021): A hatalom szociális munkásától a szociális munka hatalma felé. *Párbeszéd: Szociális Munka folyóirat*, 8(1).
<https://doi.org/10.29376/parbeszed.2021.8/1/10> 8. old.
- Ludányi Dávid (2021): A közszolgálati életpályák szabályozásának jogalkotói megközelítése. Az előmeneteli és illetményrendszerek útjai vagy útkeresése? *Belügyi Szemle*, 69(8) <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.2>
<https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/6880/5420>
- Medgyesi M. – Róbert P. (2000): A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban. In: Kolosi T. – Tóth I. Gy. – Vukovich Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport 2000.* Társi, Budapest, 591-616. oldal
- Meleg Sándor (2020): Bérek és bérpótlékok 2020 a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ágazatban
https://www.tamogatoweb.hu/letoltes2020/berek_berpotlekok_2020_01_02.pdf
- Mózer Péter (2020): *Mennyire pálya? Gyorsjelentés a szociális életpályamodell survey felvételéről.* Kézirat
- Németh L. (2014): Hova jutott a szociális szakma a rendszerváltástól napjainkig? *Esély*, (3).95–99

- Pataki Éva (2006): Minőségbiztosítás: gyógymód avagy szépségtapasz? *Esély* 2006/6. 89-103.
- Polónyi István (2019): Az új életpályamodellel bevezetése után. *Új Pedagógiai Szemle*, 2019/5-6-
- Poór J. – Juhász T. – Hazafi Z. – Szakács G. – Kovács, Á. (2019): Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6(3).
- Pusztai G. (2021): *A pedagógus életpályamodellel működésének sajátosságai*. Kézirat
- Sági M. (2015): Pedagógus karrierminták, *Educatio*, (1)83–97.
- Semjén Zsolt (2022) *Bővül az egyházi oktatási és szociális intézményhálózat*. HAON 2022.05.19 <https://www.haon.hu/orszag-vilag/2022/05/semjen-zsolt-bovul-az-egyhazi-oktatasi-es-szocialis-intezmenyhalozat> (2022.09.18)
- Szabó Lajos (1999): *A szociális munka kialakulása és elméleti hátterei*. Szociális Munka Alapítvány 20. kötet, Budapest.
- Szivák J. – Pesti Cs. (eds.) (2020): *A pedagógusprofesszió hazai megújításának esélyei a Mesterpedagógus-programok tükrében*. Budapest, ELTE PPK – L'Harmattan Kiadó.
- Szondi I. (2016): A tanári életpálya-modell egyes elemei az Európai Unió tagállamaiban, In: *Homoki-Nagy, M.; Hajdú, J. (szerk.) Ünnepi kötet Dr. Czucz Ottó egyetemi tanár 70. születésnapjára* Szeged, Magyarország: Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 615–623. old.
- Tarhan H. – Karaman A. C. – Lauri K. – Aerila J.-Anna A. (2019): *Understanding teacher evaluation in Finland: A professional development framework*. *Australian Journal of Teacher Education*, 44(4): 33–50.
- Varga István (2008): Lehetséges-e a „minőségbiztosítás” a szociális szférában? *Kapocs* 7(3).
- Weathington B. L. – Tetrick L. E. (2000): Compensation or Right: An Analysis of Employee 'Fringe' Benefit Perception. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 12(3): 141–162.